

Pengaruh Kompensasi dan Punishment Terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Evans Lestari Pabrik

Divia Azzahrah ^{1*}, Wisdalia Maya Sari ², Rudi Azhar ³, Surajiyo ⁴

^{1, 2, 3, 4} Universitas Bina Insan Lubuklinggau, Indonesia

* diviaazzahrah@gmail.com

Abstrak

Urgensi penelitian ini adalah pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan, khususnya kompensasi dan *punishment*, dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kompensasi dan *punishment* terhadap produktivitas kerja, menguji peran mediasi kepuasan kerja, serta memberikan rekomendasi bagi PT Evans Lestari Pabrik dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 95 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan uji t dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Evans Lestari, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 2,326 lebih besar daripada t tabel sebesar 1,671; (2) pemberian hukuman (*punishment*) juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, dengan nilai t hitung sebesar 2,262 lebih besar daripada t tabel sebesar 1,671; (3) kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan hukuman terhadap produktivitas kerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 0,901 atau 90,1%, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan; (4) penerapan hukuman di PT Evans Lestari belum efektif dalam memberikan efek jera kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain penegakan aturan yang tidak konsisten, sanksi yang terlalu berat atau terlalu ringan, tidak adanya eskalasi sanksi, lemahnya pengawasan terhadap sistem pengendalian, budaya kerja dan norma kelompok yang kurang mendukung, serta pendekatan yang lebih berfokus pada pemberian hukuman dibandingkan penyelesaian akar penyebab permasalahan; dan (5) strategi yang dapat diterapkan oleh PT Evans Lestari untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui sistem kompensasi dan hukuman yang lebih efektif meliputi transformasi sistem kompensasi, restrukturisasi sistem hukuman, integrasi sistem melalui Key Performance Indicators (KPI), serta penerapan budaya organisasi yang mengedepankan prinsip "Kepercayaan Tinggi, Akuntabilitas Tinggi (*High Trust, High Accountability*)".

Keywords: *Job Satisfaction, Compensation, Punishment, Work Productivity*

Pendahuluan

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan atau organisasi (Afandi, 2021). Pemberian kompensasi yang tepat akan mendorong karyawan untuk memiliki tingkat kepuasan kerja yang positif, karena tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan awal untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam suatu perusahaan (William & Ekawati, 2022; Fillipo et al., 2022). Pemberian

kompensasi bertujuan supaya organisasi mendapatkan karyawan yang berkualitas dan unggul, terciptanya keadilan bagi karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan, adanya perubahan sikap dan perilaku lebih baik, dapat mengefisiensi biaya operasional dengan sistem yang tepat, mempertahankan karyawan terbaik yang sudah dimiliki, dan sebagai bentuk dari kewajiban administrasi sesuai dengan peraturan yang berlaku (Kurniawan & Nurohmah, 2022).

Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk mendorong karyawan yang melanggar untuk memperbaiki diri, mempertahankan peraturan, dan memberikan pelajaran kepada mereka yang melanggar (Agusantoso et al., 2025). Pada dasarnya, tujuan hukuman adalah supaya karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan melakukan kesalahan yang sama lagi (Budiono et al., 2026). *Punishment* dalam suatu organisasi tidak kalah pentingnya karena akan ada tatanan yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk membentuk disiplin yang kuat dan menciptakan kepribadian yang baik untuk setiap anggota (Prasetya et al., 2025). Produktivitas kerja adalah kemampuan pegawai untuk menghasilkan dalam suatu pekerjaan yang sedang dilaksanakan untuk mendapatkan hasil lebih dari biasanya (Rahmah & Sari, 2023). Pegawai yang dapat disebut produktif adalah pegawai yang mampu bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (Rahmawati et al., 2025). Setiap perusahaan akan berusaha agar para pegawai ikut serta dalam kegiatan perusahaan yang dapat memberikan prestasi dalam bentuk produktivitas (Prasetya et al., 2025).

Produktivitas kerja yang optimal tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan dengan meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memberikan dampak positif pada kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan jangka panjang organisasi (Putra et al., 2025). Kepuasan kerja merupakan suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai faktor pekerjaan, dan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan (Yunardi & Ie, 2023). Umumnya terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Yunardi & Ie, 2023). Temuan terdahulu juga mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja serta hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Fermayani et al., 2023; Olivia & Rozak, 2022; Rahmadhani & Priyanti, 2022).

Setiap seseorang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja, pada umumnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual karena setiap individu akan menguasai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak faktor dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemauan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Saputra et al., 2024). Evans adalah produsen yang bertanggung jawab atas minyak sawit mentah berkelanjutan bersertifikat dengan perkebunan dan pabrik di lima provinsi di Indonesia. Pada akhir tahun 2024, Grup memiliki 49.800 hektar lahan kelapa sawit dan mengoperasikan enam pabrik kelapa sawit. Selain itu, Grup juga mengelola 16.200 hektar lahan lainnya atas nama petani kecil terasosiasi. Grup berfokus pada pertumbuhan berkelanjutan dan memberikan imbal hasil progresif bagi pemegang saham. Perusahaan berkomitmen untuk mensejahterakan masyarakat di wilayah operasinya melalui penyediaan perumahan berkualitas tinggi, sekolah, clubhouse komunitas dan fasilitas olahraga, tempat ibadah, dan klinik medis. Saham Grup tercatat di Bursa Efek London (AIM).

Keberhasilan operasional dan finansial kami dalam memproduksi minyak sawit mentah berasal dari pengambilan keputusan yang tepat untuk jangka panjang. Evans bekerja sama erat dengan para pemangku kepentingan, terutama mereka yang berada di dalam dan di

sekitar operasinya. Fondasi keunggulan operasional adalah pengendalian operasional kami; investasi dalam penanaman berkualitas tinggi; tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi; serta dukungan masyarakat setempat. Hasil operasional kami yang luar biasa berkat pendekatan berkelanjutan jangka panjang yang selaras dengan umur tanaman kami: pohon kelapa sawit dapat hidup selama 25 tahun sebelum ditanam kembali. Dengan aset perkebunan kelas satu, tim manajemen yang kuat di seluruh operasi kami, dan rekam jejak kesuksesan yang panjang, kami memiliki pengal

Aman panjang di industri perkebunan: Grup ini telah berusia 150 tahun, berawal dari teh dan karet. Sejak berdirinya pabrik PT Evans Lestari yang berada di Kabupaten Musi Rawas Provinsi Sumatera Selatan sangatlah berdampak positif dan mengutamakan kepentingan masyarakat. Bahwa untuk Pabrik PT Evans Lestari nol limbah karena limbah cair pabrik di perusahaan PT Evans Lestari Dimanfaatkan menjadi 3 manfaat: 1) Biogas yang digunakan untuk pembangkit listrik. 2) Digunakan untuk Len aplikasi. 3) Limbah cair digunakan untuk penyiraman tandan kosong sawit yang dipermentasikan selama 35 hari. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan bahwa dari kompensasi baik itu kenaikan gaji ataupun bonus tambahan sudah dirincikan kedalam slip gaji dan jika ada yang merasa janggal bisa bertanya kebagian *payroll* HO.

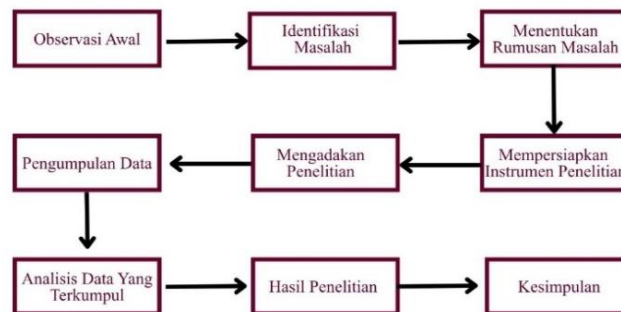
Punishment hukuman saat ini belum memberikan efek jera bagi karyawan yang melakukan pelanggaran karena belum ada efek yang ditimbulkan baik itu secara gaji atau apa yang mereka dapatkan. Produktivitas kerja karyawan apakah bisa menyelesaikan tugas tepat waktu atau kewajiban yang telah diperintah dan apa kemampuan karyawan sudah sesuai dengan jabatan/divisi yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif untuk menciptakan Kepuasan kerja terhadap karyawan. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja diperoleh informasi bahwa tidak ada kesenjangan diantara pegawai dan selalu memberikan dukungan dalam bekerja, suasana kerja yang harmonis memberikan dorongan dan motivasi kepada para pegawai untuk bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab, fasilitas kerja yang cukup memadai dapat mengurangi keluhan dari para pegawai dalam kelancaran tugas yang dibebankan sesuai tupoksi dan tanggungjawabnya makempsing-masing,

Indikator peningkatan produktivitas kerja dimana tingkat kemampuan pegawai menjadi pemicu atau tolak ukur dari pengukuran produktivitas kerja dalam meningkatkan hasil yang dicapai dengan efektif dan efisien dukungan fasilitas kerja sangat mendukung dalam tercapainya target kerja sesuai misi dan visi pemerintah Kabupaten Nias, Semangat kerja ditopang dengan suasana dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman, untuk pengembangan diri diberikan kesempatan kepada pegawai untuk studi lanjut maupun mengikuti pelatihan dalam peningkatan sumber daya manusia, mutu kerja memenuhi standar yang sudah ditentukan, Efisiensi dilakukan untuk mengoptimalkan semua sumber daya yang ada berdasarkan tupoksi masing-masing pegawai (Saputra & Agustini, 2025). Dari permasalahan di atas, sehingga penelitian tertarik mengambil judul, “Pengaruh Kompensasi Dan *Punishment* Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT Evans Lestari ”.

Metode

Desain penelitian berupa penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang melibatkan pengembalian data secara statistic sehingga dapat dilakukan pertimbangan dan inteprestasi yang dapat disajikan dalam bentuk grafik, diagram, table dan

pengujian hipotesis. Prosedur pengumpulan informasi untuk penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang melibatkan pengembalian data secara statistic sehingga dapat dilakukan pertimbangan dan inteprestasi yang dapat disajikan dalam bentuk grafik, diagram, table dan pengujian hipotesis.



Gambar 1. Desain Penelitian

Tahapan pertama yang dilakukan oleh peneliti yaitu observasi awal di PT Evans Lestari untuk mengamati fenomena-fenomena masalah yang ada, setelah melakukan observasi awal peneliti kemudian mengidentifikasi masalah yang ada dari hasil observasi dan membatasi masalah penelitian agar tidak meluas dari masalah yang akan diteliti. Setelah itu, peneliti membuat rumusan masalah berdasarkan hasil observasi dan pengamatan, kemudian mempersiapkan penelitian.

Tahapan selanjutnya mengadakan penelitian. Lalu berikutnya, peneliti melakukan analisis data dan melakukan perhitungan kemudian mendapatkan hasil pembahasan dan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan. Sehingga dari seluruh rangkaian kegiatan tersebut yang kemudian menjadi sebuah judul penelitian mengenai “Pengaruh Kompensasi dan *Punishment* Terhadap Produktivitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT Evans Lestari ”.

Skala yang digunakan untuk pengukuran memiliki interval 1 sampai 5, mulai dari sangat rendah hingga sangat tinggi. Kuesioner diukur pengisian menggunakan skala Likert sebagai respon survei. Berikut skornya: Satu untuk jawaban yang sangat tidak setuju, dua untuk jawaban tidak setuju, tiga untuk jawaban ragu-ragu, empat untuk jawaban yang sangat setuju, dan lima untuk jawaban yang sangat setuju. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Evans Lestari (Kenanga Mill) yang berjumlah 124 karyawan. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini sampling jenuh teknik ini digunakan apabila populasi dalam suatu penelitian relatif kecil. Maka sample dalam penelitian 124 orang di PT Evans Lestari Teknik pengambilan sampel menggunakan Teknik sampel slovin. Jadi dalam penelitian ini, Peneliti menyebarkan kuesioner 95.

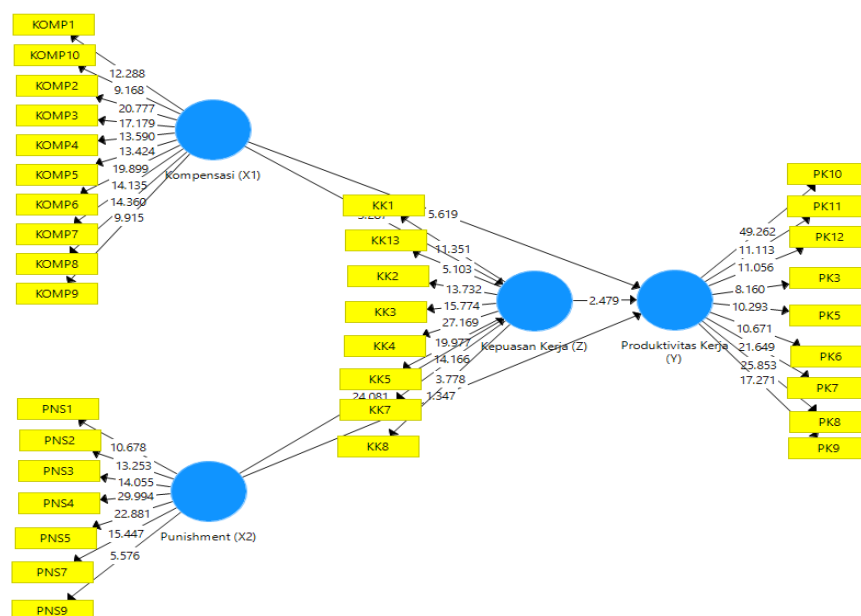
Sumber data pada penelitian ini ada 2, yaitu: Data primer adalah data utama yang digunakan dalam penelitian, yang dikumpulkan peneliti secara langsung ke lapangan. Pada umumnya, data primer akan dijadikan sebagai data utama karena keakuratan datanya tidak diragukan lagi. Sebuah penelitian jika data primernya tidak mampu menjawab permasalahan yang ada hingga tuntas, biasanya peneliti menggunakan data sekunder sebagai pelengkap. Karena jika harus menggunakan data primer lagi, hal tersebut akan memakan banyak waktu dan biaya Sebuah penelitian jika data primernya tidak mampu menjawab permasalahan yang ada hingga tuntas, biasanya peneliti menggunakan data sekunder sebagai pelengkap. Karena jika harus menggunakan data primer lagi, hal tersebut akan memakan banyak waktu dan biaya.

Uji validitas dalam alat *Partial Least Square* (PLS) yang digunakan terdiri dari dua validitas, yaitu: 1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*). Validitas konvergen digunakan untuk meningkatkan korelasi antara konstruk dan variabel laten. Validitas konvergen dapat dievaluasi dari reliabilitas item penelitian individual dengan melihat standar faktor pemuatan, yang menjelaskan korelasi antara setiap indikator dan item konstruksi. Ini ideal jika faktor pemuatan lebih besar dari atau sama dengan 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator yang bersangkutan sah. Dalam penelitian empiris, faktor pemuatan lebih besar dari 0,5 masih ditemukan (Haryono, 2020). 2. Validitas Deskriminan (*Discriminant Validity*). Validitas diskriminan juga dikenal sebagai cross loading. Validitas diskriminan dengan *cross-loading* melibatkan penentuan apakah suatu konstruk tertentu benar-benar berbeda dari konstruk lainnya.

Membandingkan *outer loading* suatu indikator terhadap variabel latensinya dengan *outer loading* indikator tersebut terhadap variabel latensi lainnya. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara, angket dan dokumentasi. Analisis data menggunakan Model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten (konstruk). Hubungan antar variabel laten didasarkan pada teori, logika, atau pengalaman praktis yang diamati oleh peneliti sebelumnya. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan *bootstrapping*, kegunaan *bootstrapping* adalah untuk menguji signifikansi koefisien jalur. Ini membantu menentukan apakah hubungan yang ditemukan dalam analisis adalah signifikan secara statistik.

Hasil

Pengujian setiap hubungan dalam PLS dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan menggunakan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data dalam sebuah penelitian, hasil pengujian untuk dengan metode *bootstapping* dari analisis SmartPLS 3 sebagai berikut:



Gambar 2. Output Bootstrapping

Berdasarkan gambar 2, menunjukkan estimasi dari nilai outer loading indikator dari setiap variabel laten setelah dilakukannya modifikasi dengan mengeliminasi atau melakukan *drooping* pada variabel laten yang tidak valid atau tidak memenuhi syarat *validity convergen*. Masing-masing nilai digambarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Nilai Output Bootstrapping

	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
KK1 <- Kepuasan Kerja (Z)	0.070	11.351	0.000
KK13 <- Kepuasan Kerja (Z)	0.136	5.103	0.000
KK2 <- Kepuasan Kerja (Z)	0.060	13.732	0.000
KK3 <- Kepuasan Kerja (Z)	0.052	15.774	0.000
KK4 <- Kepuasan Kerja (Z)	0.032	27.169	0.000
KK5 <- Kepuasan Kerja (Z)	0.042	19.977	0.000
KK7 <- Kepuasan Kerja (Z)	0.057	14.166	0.000
KK8 <- Kepuasan Kerja (Z)	0.136	3.778	0.000
KOMP1 <- Kompensasi (X1)	0.064	12.288	0.000
KOMP10 <- Kompensasi (X1)	0.082	9.168	0.000
KOMP2 <- Kompensasi (X1)	0.042	20.777	0.000
KOMP3 <- Kompensasi (X1)	0.051	17.179	0.000
KOMP4 <- Kompensasi (X1)	0.062	13.590	0.000
KOMP5 <- Kompensasi (X1)	0.064	13.424	0.000
KOMP6 <- Kompensasi (X1)	0.043	19.899	0.000
KOMP7 <- Kompensasi (X1)	0.062	14.135	0.000
KOMP8 <- Kompensasi (X1)	0.059	14.360	0.000
KOMP9 <- Kompensasi (X1)	0.081	9.915	0.000
PK10 <- Produktivitas Kerja (Y)	0.019	49.262	0.000
PK11 <- Produktivitas Kerja (Y)	0.069	11.113	0.000
PK12 <- Produktivitas Kerja (Y)	0.071	11.056	0.000
PK3 <- Produktivitas Kerja (Y)	0.087	8.160	0.000
PK5 <- Produktivitas Kerja (Y)	0.075	10.293	0.000
PK6 <- Produktivitas Kerja (Y)	0.069	10.671	0.000
PK7 <- Produktivitas Kerja (Y)	0.041	21.649	0.000
PK8 <- Produktivitas Kerja (Y)	0.034	25.853	0.000
PK9 <- Produktivitas Kerja (Y)	0.048	17.271	0.000
PNS1 <- Punishment (X2)	0.073	10.678	0.000
PNS2 <- Punishment (X2)	0.062	13.253	0.000
PNS3 <- Punishment (X2)	0.057	14.055	0.000
PNS4 <- Punishment (X2)	0.029	29.994	0.000
PNS5 <- Punishment (X2)	0.038	22.881	0.000
PNS7 <- Punishment (X2)	0.054	15.447	0.000
PNS9 <- Punishment (X2)	0.119	5.576	0.000

Analisis *Inner Model* menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen (*Punishment*) dan Produktivitas Kerja terhadap variabel laten endogen (*Punishment*) untuk mengetahui apakah diantara keduanya mempunyai pengaruh yang *substantive*. Uji yang dilakukan pada *inner model* yaitu:

Analisis R-Squares (R^2)

Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi antar variabel eksogen terhadap variabel endogennya. R^2 semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik.

Tabel 2. Nilai R^2 (R-Squares)

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja (Z)	0.975	0.974
Produktivitas Kerja (Y)	0.803	0.796

Hasil perhitungan R-Squares untuk setiap variabel laten endogen dapat dilihat pada tabel 2, menunjukkan bahwa nilai R-Squares berada pada rentan 0.797. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan R^2 menunjukkan bahwa R^2 termasuk dalam kuat (0.975). Untuk menunjukan kategori model nilai R^2 yaitu 0.67 (Kuat), 0.33 (*Moderate*) dan 0.19 (Lemah). Uji

yang selanjutnya adalah melihat signifikansi antara pengaruh Produktivitas Kerja terhadap *Punishment* langsung dan pengaruh penerapan Produktivitas Kerja terhadap Dana Pihak Ketiga secara langsung yang dilihat melalui *Path Coefficients* pada *report Bootstrapping*. Serta pengaruh penerapan Produktivitas Kerja terhadap *Punishment* tidak langsung melalui Kompensasi yang dilihat melalui Indirect Effect pada hasil *Bootstrapping*. Dasar yang digunakan dalam pengujian hipotesis merupakan nilai yang terdapat pada *output path coefficients*. Berikut output estimasi untuk pengujian hipotesis.

Tabel 3. Total Effects dan Specific Indirect Effects

	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)
Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.000	
Kompensasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.000	
Kompensasi (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.054	2.326
Punishment (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)		
Punishment (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.398	2.262

Berdasarkan tabel 3, dapat bahwa, Ada Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Evans Lestari dimana $t_{hitung} (2,326) > t_{tabel} (1,671)$. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh pengaruh Kompensasi terhadap produktivitas kerja di PT Evans Lestari dapat diterima. Hal ini disebabkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan menunjukkan nilai keofisien jalur *original sample* estimasi. Pemberian *punishment* mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di PT Evans Lestari dimana $t_{hitung} (2,262) > t_{tabel} (1,671)$. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh pengaruh *punishment* terhadap produktivitas kerja di PT Evans Lestari dapat diterima. Hal ini disebabkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan menunjukkan nilai keofisien jalur *original sample* estimasi.

Tabel 4. Efek Tidak Langsung Spesifik

	Efek Tidak Langsung Spesifik
Kompensasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.125
Punishment (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.901

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kompensasi dan *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 0,901 atau 90,1%. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang sangat kuat dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan kata lain, pemberian kompensasi yang memadai dan penerapan *punishment* yang tepat tidak secara langsung meningkatkan produktivitas, melainkan melalui peningkatan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula dorongan mereka untuk bekerja secara optimal sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sebagai strategi utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem *punishment* yang diterapkan di PT Evans Lestari belum sepenuhnya efektif dalam memberikan efek jera kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Ketidakefektifan *punishment* dalam mengubah perilaku karyawan merupakan salah satu tantangan yang sering dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu penyebab utama kondisi tersebut adalah ketidakkonsistenan dalam penegakan aturan. Hukuman hanya akan efektif apabila diterapkan secara objektif dan konsisten kepada seluruh karyawan tanpa memandang jabatan maupun kedekatan dengan atasan. Apabila terdapat praktik tebang pilih dalam pemberian sanksi, maka karyawan akan

memandang aturan sebagai sesuatu yang dapat dinegosiasikan sehingga tingkat kepatuhan terhadap peraturan perusahaan menjadi rendah. Selain itu, adanya jeda waktu yang terlalu lama antara pelanggaran dan pemberian sanksi juga dapat mengurangi efektivitas *punishment* karena hubungan antara perilaku dan konsekuensi yang diterima menjadi kurang jelas di mata karyawan.

Faktor lain yang menyebabkan *punishment* kurang efektif adalah ketidaksesuaian antara bobot sanksi dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Karyawan cenderung melakukan pertimbangan rasional mengenai keuntungan dan kerugian dari suatu tindakan. Apabila manfaat yang diperoleh dari pelanggaran dianggap lebih besar dibandingkan risiko hukuman yang diterima, maka pelanggaran berpotensi terus terjadi. Kondisi ini semakin diperparah apabila perusahaan tidak menerapkan sistem sanksi yang bersifat progresif. Hukuman yang tidak mengalami peningkatan meskipun pelanggaran dilakukan berulang kali dapat membuat karyawan menganggap sanksi tersebut sebagai konsekuensi yang biasa dan tidak memberikan dampak berarti terhadap perilaku mereka.

Lemahnya sistem pengawasan juga dapat mengurangi efektivitas *punishment*. Dalam lingkungan kerja pabrik yang memiliki area operasional cukup luas, peluang terjadinya pelanggaran akan semakin besar apabila pengawasan dari supervisor tidak berjalan secara optimal. Karyawan yang merasa kemungkinan untuk diketahui melakukan pelanggaran sangat kecil cenderung tidak merasa takut terhadap ancaman hukuman yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, efektivitas *punishment* tidak hanya ditentukan oleh berat-ringannya sanksi, tetapi juga oleh tingkat kepastian bahwa pelanggaran akan terdeteksi dan ditindak sesuai aturan yang berlaku. Budaya kerja dan norma kelompok juga menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan *punishment*. Dalam beberapa kasus, lingkungan kerja dapat membentuk budaya yang menganggap pelanggaran sebagai hal yang biasa atau bahkan dapat diterima. Ketika rekan kerja memberikan dukungan kepada karyawan yang melanggar aturan, maka hukuman yang diberikan perusahaan tidak lagi menimbulkan rasa malu ataupun penyesalan. Sebaliknya, karyawan yang dihukum justru memperoleh simpati dari kelompoknya. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan perilaku tidak hanya bergantung pada kebijakan formal perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berkembang di lingkungan kerja.

Perusahaan sering kali lebih berfokus pada pemberian hukuman dibandingkan mencari akar permasalahan yang menyebabkan pelanggaran terjadi. Sebagai contoh, keterlambatan karyawan dapat disebabkan oleh sistem transportasi perusahaan yang kurang efektif. Dalam situasi seperti ini, pemberian hukuman tanpa upaya memperbaiki faktor penyebab utama hanya akan menimbulkan ketidakpuasan dan resistensi dari karyawan. Oleh karena itu, pendekatan yang berorientasi pada penyelesaian akar masalah perlu diterapkan agar kebijakan *punishment* dapat memberikan dampak yang lebih positif terhadap perubahan perilaku kerja. Berdasarkan temuan penelitian, PT Evans Lestari perlu menerapkan strategi yang lebih komprehensif untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui pengelolaan kompensasi dan *punishment* yang efektif. Dari sisi kompensasi, perusahaan perlu mengubah orientasi pemberian kompensasi dari sekadar rutinitas administratif menjadi instrumen yang mampu mendorong peningkatan kinerja. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah pemberian insentif berbasis *output*, yaitu penghargaan finansial bagi karyawan yang mampu melampaui target produksi dengan tetap mempertahankan standar kualitas kerja. Selain itu, perusahaan dapat memberikan bonus kehadiran dan bonus keselamatan kerja bagi karyawan yang memiliki tingkat absensi tinggi serta tidak terlibat dalam kecelakaan kerja selama periode tertentu.

Penghargaan nonfinansial, seperti program *Employee of the Month*, juga dapat menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi, rasa bangga, dan pengakuan sosial di lingkungan kerja.

Perusahaan perlu melakukan restrukturisasi sistem sanksi agar lebih adil, transparan, dan bersifat edukatif. Penerapan sistem poin pelanggaran dapat menjadi salah satu alternatif yang efektif karena setiap jenis pelanggaran memiliki bobot poin yang jelas dan terukur. Apabila jumlah poin mencapai batas tertentu, maka sanksi akan diberikan secara otomatis sesuai ketentuan yang berlaku. Sistem ini dapat meminimalkan subjektivitas dalam pengambilan keputusan serta meningkatkan persepsi keadilan di kalangan karyawan. Selain itu, penerapan hukuman secara bertahap dan konsisten, mulai dari teguran lisan hingga sanksi yang lebih berat, perlu dilakukan untuk menciptakan kepastian hukum dan meningkatkan kepatuhan terhadap aturan perusahaan. Setiap pemberian sanksi sebaiknya diikuti dengan sesi umpan balik atau *coaching* antara atasan dan karyawan. Melalui pendekatan ini, karyawan tidak hanya memahami kesalahan yang dilakukan, tetapi juga memperoleh arahan mengenai langkah-langkah perbaikan yang perlu dilakukan agar pelanggaran tidak terulang di masa mendatang. Integrasi antara sistem kompensasi dan *punishment* ke dalam indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) juga perlu dilakukan agar seluruh aspek perilaku dan kinerja karyawan dapat dinilai secara objektif dan terukur.

PT Evans Lestari perlu membangun budaya organisasi yang mengedepankan prinsip *high trust* dan *high accountability*, yaitu budaya kerja yang menyeimbangkan antara kepercayaan dan tanggung jawab. Karyawan perlu dilibatkan dalam proses penetapan target kerja sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian target tersebut. Selain itu, budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) harus menjadi prioritas utama perusahaan. Pelanggaran yang berkaitan dengan aspek keselamatan kerja perlu mendapatkan perhatian khusus karena berpotensi membahayakan karyawan dan mengganggu keberlangsungan operasional perusahaan. Dengan penerapan strategi yang terintegrasi antara kompensasi, *punishment*, kepuasan kerja, dan budaya organisasi yang positif, produktivitas kerja karyawan di PT Evans Lestari diharapkan dapat meningkat secara berkelanjutan.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Kompensasi adalah suatu kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Metode pembentukan *Punishment* meliputi pengembangan dan pemeliharaan, kemampuan berpikir dan kemampuan memanfaatkan fasilitas yang ada. Metode *Punishment* dengan menggunakan uji kemampuan mental untuk seleksi, promosi, pelatihan dan keputusan personal yang sempurna adalah bahwa mereka mempunyai dampak negatif pada kelompok-kelompok ras atau etnik. Adanya Kompensasi yang diperkuat oleh Produktivitas Kerja maka Kepuasan Kerja akan menjadi lebih maksimal. Kepuasan Kerja terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi dari Personil atau tim kerja. Dengan demikian maka tujuan Kepuasan Kerja adalah sebagai bahan bagi organisasi untuk memposisikan dan menempatkan personil sesuai dengan keahlian, kemampuan, dan komitmennya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Kepuasan Kerja dari personil yang ada akan dinilai dan dievaluasi melalui prosedur manajemen organisasi yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Evans Lestari dimana $t_{hitung} (2,326) > t_{tabel} (1,671)$. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh

pengaruh Kompensasi terhadap produktivitas kerja di PT Evans Lestari dapat diterima. Hal ini disebabkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur *original sample* estimasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu dengan judul Pengaruh Kompensasi, Independensi, dan Produktivitas Kerja Terhadap *Punishment* Internal, dengan hasil penelitian yaitu Kompensasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap *punishment* internal yang ditunjukkan dengan $t_{hitung} (2,116) > t_{tabel} (1,671)$. Ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh kompensasi terhadap *punishment* internal dapat diterima. Selanjutnya produktivitas kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap *punishment* internal dimana $t_{hitung} (1,967) > t_{tabel} (1,671)$. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh produktivitas kerja terhadap *punishment* internal dapat diterima. Berdasarkan hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dapat diterima.

Pemberian Punishment Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan

Punishment berhubungan dengan bagaimana seseorang dalam bekerja memperlakukan, mengelola, dan menggunakan potensi yang ada padanya (Hasani et al., 2023). Individu yang memiliki *punishment* yang bertanggung jawab cenderung efektif dalam menggunakan waktu secara tepat (Ismah et al., 2023). Berdasarkan peneliti, Kompensasi membantu seseorang terhindar dari masalah pekerjaan yang sering terjadi akibat kesalahan pengelolaan uang. Semakin meningkatnya Kompensasi yang dimiliki maka semakin baik pula *Punishment* yang akan dilakukan. Pengetahuan serta kemampuan mengelola pekerjaan pribadi dan pemahaman pekerjaan mengenai tabungan, asuransi dan investasi. Pemberian *punishment* mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di PT Evans Lestari dimana $t_{hitung} (2,262) > t_{tabel} (1,671)$. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh *punishment* terhadap produktivitas kerja di PT Evans Lestari dapat diterima. Hal ini disebabkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur *original sample* estimasi.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kompensasi dan Punishment Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 0,901 atau 90,1%, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja memberikan dampak yang besar terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap *Punishment* dan Kepuasan kerja (Studi pada Karyawan Non-Medis RS Lavalette Malang) (Mardillah & Rahardjo, 2017). Hasil *path analysis* menunjukkan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel *Punishment*, dengan PNS efisien beta sebesar 0,208 dan signifikansi 0,095. Pengaruh tidak langsung dari Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan melalui *Punishment*, pengaruhnya sebesar 0,349 atau 34,9%. Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *Punishment*, dengan PNS efisien beta sebesar 0,556 signifikansi 0,000, Variabel *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan efisien beta sebesar 0,629 signifikansi 0,000.

Punishment Belum Efektif dalam Memberikan Efek Jera Bagi Karyawan yang Melakukan Pelanggaran

Ketidakefektifan hukuman (*punishment*) dalam mengubah perilaku karyawan adalah tantangan klasik dalam manajemen SDM. Jika di PT Evans Lestari (khususnya bagian pabrik)

sanksi belum memberikan efek jera, biasanya ada beberapa faktor sistemik yang bermain. Kebijakan tersebut mungkin belum mencapai tujuannya 1) Ketidakkonsistenan Penegakan. Aturan Hukuman hanya akan efektif jika diterapkan secara objektif dan konsisten. 2) Tebang Pilih, Jika ada kesan bahwa "siapa yang melakukan" lebih penting daripada "apa yang dilakukan," karyawan akan merasa aturan bisa dinegosiasikan. 3) Kesenjangan Waktu. Jika hukuman diberikan jauh setelah pelanggaran terjadi, hubungan sebab-akibat di pikiran karyawan menjadi lemah. 4) Bobot Sanksi, Keuntungan Pelanggaran Secara psikologis, karyawan sering melakukan kalkulasi untung-rugi. 5) Sanksi Terlalu Ringan. Jika melanggar aturan (misalnya, memanipulasi data produksi atau mengabaikan K3) memberikan kemudahan kerja yang besar sementara sanksinya hanya teguran lisan, karyawan cenderung memilih untuk melanggar. 6) Kurangnya Eskalasi. Jika sanksi tidak meningkat secara progresif, karyawan akan menganggapnya sebagai "biaya rutin" untuk kenyamanan mereka. 7) Lemahnya Pengawasan Mediasi (*Control System*). Hukuman tidak akan memberikan efek jera jika karyawan merasa "kemungkinan tertangkap" sangat kecil.

Jika pengawasan supervisor lemah di lingkungan pabrik yang luas, karyawan merasa bisa lolos dari pantauan. Hukuman yang berat sekalipun tidak menakutkan jika probabilitas ketahuan hampir nol. 8) Budaya Kerja dan Norma Kelompok. Terkadang, budaya "solidaritas salah" di tingkat akar rumput lebih kuat daripada aturan formal perusahaan. Jika lingkungan kerja memandang pelanggaran sebagai hal yang lumrah atau bahkan "keren," maka karyawan yang dihukum justru mendapatkan simpati dari rekan sejawatnya, bukan rasa malu atau penyesalan. 9) Fokus pada Hukuman, Bukan Solusi (*Root Cause*). Seringkali perusahaan menghukum gejala, bukan penyebab. Contohnya karyawan sering terlambat karena sistem transportasi jemputan yang buruk. Menghukum mereka tanpa memperbaiki sistem transportasi hanya akan menimbulkan kebencian (*resentment*), bukan kepatuhan.

Strategi yang dapat diterapkan untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Melalui Kompensasi dan Punishment yang Lebih Efektif

Peningkatan produktivitas di lingkungan pabrik seperti PT Evans Lestari, strategi yang digunakan haruslah seimbang antara "pedang" (*punishment*) dan "wortel" (*compensation*). Pendekatan ini dikenal dengan teori *Reinforcement Modification*. Berikut adalah strategi komprehensif yang dapat diterapkan yaitu a) Transformasi Kompensasi, Dari Rutinitas ke Performa. Kompensasi bukan sekadar gaji bulanan, melainkan alat penggerak motivasi. b) Insentif Berbasis Output (*Piece-Rate System*). Mengingat ini adalah lingkungan pabrik, menerapkan bonus kecil untuk setiap unit produksi yang melebihi target harian tanpa mengabaikan standar kualitas. c) Bonus Kehadiran dan *Safety*. Berikan penghargaan finansial bagi karyawan yang memiliki absensi 100% dan nihil kecelakaan kerja dalam satu periode. Ini jauh lebih efektif daripada sekadar menghukum yang absen. d) Kompensasi Non-Finansial. Pengakuan publik seperti "*Employee of the Month*" yang dipajang di area produksi dapat meningkatkan kebanggaan kerja (status sosial).

E) Restrukturisasi *Punishment*: Berkeadilan dan Edukatif, Hukuman harus dirasakan sebagai konsekuensi logis, bukan penindasan. Sistem Poin Pelanggaran: Buat sistem poin yang transparan. Setiap jenis pelanggaran memiliki bobot poin. Jika poin mencapai ambang batas tertentu, sanksi otomatis berlaku. Ini menghilangkan unsur subjektivitas atau "sentimen pribadi" atasan. Hukuman Progresif yang Konsisten, pastikan urutan Teguran Lisan berjalan tanpa pengecualian. Konsistensi menciptakan rasa takut yang sehat terhadap aturan. *Feedback* Pasca-Sanksi, setelah hukuman diberikan, supervisor wajib melakukan sesi *coaching*. Tujuannya adalah memastikan karyawan paham *mengapa* mereka dihukum dan

bagaimana memperbaikinya agar tidak terulang. Integrasi Sistem melalui KPI (*Key Performance Indicators*). Strategi ini menggabungkan kedua unsur di atas dalam satu wadah. Pendekatan Budaya: "*High Trust, High Accountability*". PT Evans Lestari perlu membangun budaya di mana karyawan merasa dihargai namun tetap bertanggung jawab. melibatkan Karyawan dalam Penetapan Target: Jika target dianggap realistis oleh pekerja, mereka akan lebih termotivasi mencapainya untuk mendapatkan kompensasi tambahan. Audit Keselamatan (K3) sebagai Budaya: *Punishment* paling keras harus diberikan pada pelanggaran K3, karena ini menyangkut nyawa dan operasional jangka panjang pabrik.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Evans Lestari. Hasil pengujian menunjukkan nilai thitung sebesar 2,326 lebih besar daripada ttabel sebesar 1,671, yang mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan. Pemberian *punishment* juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Evans Lestari. Hasil pengujian menunjukkan nilai thitung sebesar 2,262 lebih besar daripada ttabel sebesar 1,671. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *punishment* memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku kerja yang mendukung peningkatan produktivitas karyawan. Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kompensasi dan *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan dengan nilai sebesar 0,901 atau 90,1%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang sangat besar dalam menjembatani hubungan antara kompensasi dan *punishment* terhadap produktivitas kerja karyawan. *Punishment* yang diterapkan di PT Evans Lestari belum sepenuhnya efektif dalam memberikan efek jera kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Kondisi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ketidakkonsistenan dalam penegakan aturan, bobot sanksi yang kurang sesuai, sanksi yang terlalu ringan, kurangnya eskalasi hukuman, lemahnya sistem pengawasan, pengaruh budaya kerja dan norma kelompok, serta fokus pada pemberian hukuman tanpa memperhatikan akar permasalahan yang menyebabkan pelanggaran terjadi. Strategi yang dapat diterapkan PT Evans Lestari untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan meliputi transformasi sistem kompensasi agar lebih berbasis kinerja, restrukturisasi sistem *punishment* yang lebih adil dan konsisten, integrasi penilaian kinerja melalui *Key Performance Indicators* (KPI), serta penguatan budaya organisasi yang menerapkan prinsip *high trust* dan *high accountability*.

Penelitian ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kompensasi yang adil dan penerapan *punishment* yang konsisten dapat meningkatkan produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Keterbatasan penelitian terletak pada objek yang hanya mencakup satu pabrik sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak perusahaan, menggunakan desain longitudinal, serta menambahkan variabel seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, atau lingkungan kerja untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator* (Edisi revisi). Zanafa Publishing
- Agusantoso, P., Dotulong, L. O. H., & Loindong, S. (2025). Pengaruh sistem reward, punishment dan disiplin kerja pada produktivitas kerja karyawan RM Mutiara Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 13(2). <https://doi.org/10.35794/emba.v13i2.61510>
- Budiono, S., Sopiah, & Zagladi, A. N. (2026). Analysis of the reward and punishment system on employee performance at PT The Univenus. *JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen dan Keuangan*, 10(1), 85–98. <https://doi.org/10.26740/jpeka.v10n1.p85-98>
- Fermayani, R., Harahap, R., & Ramadhan, P. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ecogen*, 6(2), 192–200. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v6i2.14637>.
- Fillipo, F., Yusianto, Y., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT. Auto Prima Jaya. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1). <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17172>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS, LISREL, PLS*. Luxima Metro Media
- Hasani, M. R. F., Sutrisna, A., & Barlian, B. (2023). Pengaruh pemberian reward dan punishment terhadap disiplin kerja karyawan: Sensus pada karyawan bagian produksi jahit CV. Wijaya Family Tasikmalaya. *Maslahah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 1(4), 307–326. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v1i4.414>
- Ismah, L., Hadi, S. P., & Dewi, R. S. (2023). Pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 303–311. <https://doi.org/10.14710/jiab.2023.37344>
- Kurniawan, I. S., & Nurohmah, M. D. (2022). Pengaruh keadilan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(1), 71–78. <https://doi.org/10.30872/jkin.v19i1.10387>
- Mardillillah, A. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh knowledge sharing terhadap kompetensi individu dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan non-medis RS Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(2), 7–15
- Olivia, L., & Rozak, H. A. (2022). Peran kepuasan kerja dalam memediasi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(4), 541–548. <https://doi.org/10.32493/JEE.v4i4.22022>
- Prasetya, R. W., Susijawati, N., & Wibowo, S. N. (2025). The effect of rewards and punishment systems on employee work productivity. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 9(1). <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i1.8180>
- Putra, G. A., Nandang, & Pranata, R. M. (2025). Pengaruh kesejahteraan dan kebahagiaan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Blackshera Equipment. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(3). <https://doi.org/10.61104/alz.v4i3.5617>.

- Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep dasar kepuasan kerja: Sebuah tinjauan teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 39–48.
<https://doi.org/10.61930/jebmak.v1i1.7>
- Rahmah, U. S., & Sari, R. K. (2023). Pengaruh punishment dan reward terhadap produktivitas kerja pegawai di Rumah Sakit Bhakti Kartini Bekasi. *Economina*, 2(3).
<https://doi.org/10.55681/economina.v2i3.400>
- Rahmawati, P., Saptaria, L., & Ambarwati, D. (2025). Pengaruh disiplin kerja, reward dan punishment terhadap produktivitas kerja karyawan PT Sinergi Gula Nusantara. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 5(1), 734–741.
<https://doi.org/10.56799/ekoma.v5i1.12060>
- Saputra, D., Nataniel, R., Renaldi, R., & Jumarti, J. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Alonzo Tri Mulya Desa Rante Balla Kecamatan Latimojong Kabupaten Luwu. *Journal Social Society*, 4(1), 1–18.
<https://doi.org/10.54065/jss.4.1.2024.504>
- Saputra, L. N., & Agustini, N. K. Y. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Kompensai, Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Departemen Produksi PT. Java Agri Sukses Makmur, di Kecamatan Dawarblandong Kabupaten Mojokerto. *Journal Social Society*, 5(2), 906–919. <https://doi.org/10.54065/jss.5.2.2025.800>
- William, W., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Harmoni Makmur Sejahtera. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(3). <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i3.19769>
- Yunardi, V., & Ie, M. (2023). Pengaruh motivasi kerja, stres kerja dan perilaku kewargaan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada salah satu perusahaan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 7(1). <https://doi.org/10.24912/jmieb.v7i1.21978>